

**PENGARUH KEADILAN DITRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL
DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA
PEGAWAI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)
DAOP 7 MADIUN**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II
pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**OLEH :
DEWI SARIANA
P 100150028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN
PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PT. KERETA API INDONESIA (Persero)
DAOP 7 MADIUN**

PUBLIKASI ILMIAH

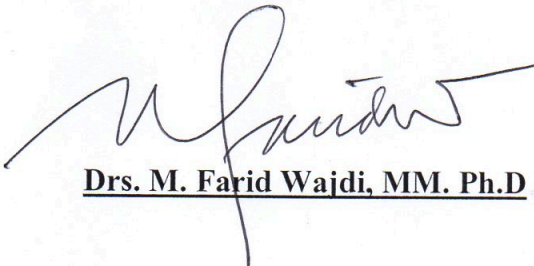
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

OLEH :

DEWI SARIANA
P 100150028

Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing



Drs. M. Farid Wajdi, MM. Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEADILAN DITRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 7 MADIUN

OLEH :

DEWI SARIANA

P 100150028

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

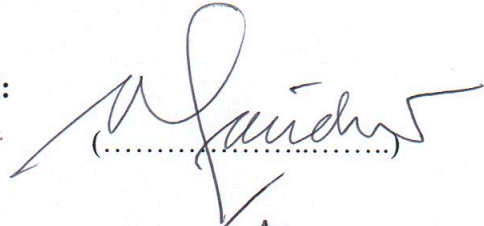
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari, 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

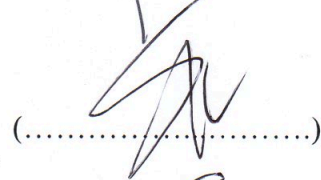
1. Drs. M.Farid Wajdi, M.M, Ph.D

(Ketua Dewan Penguji)




2. Dr. Syamsudin, M.M

(Anggota I Dewan Penguji)



3. Imronudin, Ph.D

(Anggota II Dewan Penguji)



Direktur,

Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, MSi

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, Agustus 2017

Penulis



DEWI SARIANA

P.100150028

**PENGARUH KEADILAN DITRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN
KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP 7 MADIUN**

Abstrak

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) perusahaan transportasi darat yang berada di Jawa dan Sumatra. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai beberapa kantor cabang di berbagai kota yang disebut DAOP (Daerah Operasi) dan atau DIVRE (Divisi Regional). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai 9 (sembilan) DAOP di Jawa dan 4 (empat) DIVRE di Sumatra.

Dalam penelitian berada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun yang wilayah kerjanya meliputi Walikukun sampai dengan Jombang, Kediri sampai dengan Blitar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai.

Peneliti menggunakan data cross section dan metode penelitian adalah survei dengan desain penelitian explanatory. Populasi penelitian adalah pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun sebanyak 1411 pegawai. Sampel sebesar 94 responden dengan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kata kunci: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepuasan kerja

ABSTRACT

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) land transportation company located in Java and Sumatra. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) has several branch offices in various cities called DAOP (Regional Operations) and or DIVRE (Regional Division). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) has 9 (nine) DAOP in Java and 4 (four) DIVRE in Sumatra.

In research residing PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun whose working area covers Walikukun up to Jombang, Kediri up to Blitar. The purpose of this study is to analyze distributive justice, fairness proceedings and interactional justice to employee job satisfaction.

Researchers use cross section data and research methods. The study population is employees of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun as many as 1411 employees. Samples with 94 respondents with simple random sampling technique. Data collection using questionnaires. Data analysis techniques use multiple linear regression.

The results showed that distributive justice has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Procedural justice has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Interactional justice has a positive and significant effect on employee job satisfaction.

Keywords: distributive justice, procedural justice, interactional justice, job satisfaction

1. PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan sistem di mana manusia adalah sebagai aset. Salah satunya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) perusahaan transportasi darat yang mempunyai banyak pesaing moda transportasi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai banyak sumber daya manusia atau pegawai yang berada di beberapa kantor cabang berbagai kota yang ada di Jawa dan Sumatra disebut DAOP (Daerah Operasi) dan atau DIVRE (Divisi Regional). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mempunyai 9 (sembilan) DAOP di Jawa dan 4 (empat) DIVRE di Sumatra.

Perusahaan membutuhkan manajer yang efisien dan efektif dan karyawan untuk mencapai tujuan, karena perusahaan tidak bisa sukses tanpa usaha mereka bertahan dan komitmen. Moral dan kepuasan karyawan adalah dua variabel yang paling mendalam yang mempengaruhi kinerja organisasi (Usmani dan Jamal, 2013). Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor terpenting dalam perusahaan yang dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai sesuatu yang mempunyai nilai strategis khusus bagi organisasi. Sumber daya manusia menjadi kompetensi inti adalah dengan menarik dan menjaga karyawan dengan kemampuan profesional sehingga dapat memberi kontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Sedarmayanti, 2011). Keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau perusahaan tersebut (Darmawati, *et al.*, 2013). Sumber dari tingkat kreatifitas, inovasi, dan produktivitas karyawan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan, maka akan mendorong para karyawan untuk menciptakan inovasi baru dan meningkatkan kinerja perusahaan (Krisnayanti dan Riana, 2015).

Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil pekerjaan (*work outcomes*) yang menjadi pusat perhatian para peneliti perilaku organisasional. Fatt, *et al* (2010), menyatakan bahwa teridentifikasi setidaknya ada empat konsekuensi dari kepuasan kerja, yaitu produktivitas, tingkat kemangkiran kerja, perputaran kerja, serta perilaku organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*).

Perusahaan harus mampu menghadapi tantangan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Salah Satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah keadilan organisasional (Lotfi dan Pour, 2013). Keadilan organisasi sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan memicu tumbuhnya suatu rasa kepuasan dalam diri pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya (Gomes, 2004). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat tercipta apabila seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima oleh karyawan tersebut. Fatt *et al.* (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan dapat berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan berbicara positif tentang organisasinya, membantu individu lain karena karyawan merasa bangga karena sudah puas terhadap pekerjaannya.

Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi para karyawan. Para karyawan menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural. Apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes*, yaitu kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan dan komitmen karyawan tersebut (Fatdina, 2012). Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Hasmarini, *et al.*, 2008). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan,

promosi, maupun pemecatan. Kebijakan - kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Keadilan prosedural menekankan pada persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*procedural justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Wiratama, *et al* (2017) menyatakan bahwa keadilan interaksional merupakan individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat.

Kondisi kinerja yang tercipta di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama ini kurang dapat memperhatikan aspek-aspek yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kinerja yang baik akan mendapatkan apresiasi berupa bonus setiap tahun. Besaran prosentase bonus tersebut tergantung dari kinerja DAOP / DIVRE. Persaingan kinerja baik antar DAOP / DIVRE memotivasi pegawai untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga tujuan pelayanan prima tercapai dan kepuasan pegawai juga didapat dengan memperoleh bonus yang sesuai harapan.

Penelitian ini fokus terhadap pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun karena wilayah kerja yang kecil dan potensi pendapatan yang kurang, pegawai harus bisa memberikan kinerja yang baik. Sedangkan kondisi kurang bersifat kondusif tentang rasa keadilan dari prosedur kebijakan perusahaan yang diterapkan oleh organisasi selama ini, merupakan salah satu unsur yang semestinya harus kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan mengurangi keterikatan menjadi perhatian. Masalah ini disinyalir telah mengakibatkan kurangnya, kesetiaan, rasa tanggung jawab dan rasa memiliki organisasi.

Perlunya perubahan tersebut dipicu oleh lingkungan usaha yang kompetitif, yang tidak hanya terfokus pada keunggulan produk dan proses saja, namun lebih pada sumber daya manusia yang mampu menciptakan suatu pelayanan terbaik. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun diharapkan memiliki individu yang berkomitmen untuk memajukan perusahaan. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun sebagai instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa transportasi membutuhkan

pegawai yang memiliki kinerja yang baik, maka kepuasan kerja pegawai juga perlu diutamakan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai, menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai.

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja

Menurut Adams dalam Rahman, *et al.*, (2015) orang tidak hanya terpesona oleh hasil fisik, mereka juga mempunyai perhatian yang signifikan apakah kinerja yang mereka hasilkan mendapatkan penghargaan di tempat kerja. Hal ini didukung oleh beberapa studi terdahulu bahwa keadilan distributif ditemukan untuk menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Temuan dari berbagai studi (Fatt, 2010) memberikan kepercayaan kepada masalah bahwa keadilan distributif memiliki dampak yang signifikan pada hasil berkaitan dengan kepuasan kerja pribadi kesempatan promosi dan gaji karyawan kepuasan. Ismail dan Zakaria (2009) melakukan kajian untuk mengidentifikasi efek mediasi keadilan distributif dalam hubungan antara masalah desain gaji dan kepuasan kerja dengan hasil bahwa ada hubungan positif dan signifikan fitur desain gaji dan kepuasan kerja.

Keadilan distributif mengacu persepsi keadilan karyawan mengenai hasil, yaitu, tingkat gaji, beban kerja, jadwal kerja, promosi, dan berbagai tunjangan, dianggap sebagai utama faktor penentu kepuasan kerja. Dalam studi mereka dilakukan di sektor perbankan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan pada pelanggan karyawan perilaku berorientasi dan keterlibatan karyawan di pekerjaan mereka, Alvi dan Abbasi (2012) menemukan bahwa karyawan menjadi lebih mendukung untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ketika mereka menyadari bahwa organisasi adalah adil dalam pembagian hadiah.

Tjahjono (2012), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan

penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya-sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima (Wiratama, *et al.*, 2017).

Keadilan prosedural memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja dan literatur yang ada mendukung korelasi yang tinggi ini (Sareshkeh, Ghaziani, & Tayebi, 2012). Tyler dalam Rahman *et al.*, (2015) berpendapat bahwa keadilan dalam proses eksekusi guna mempertahankan situasi hukum dan ketertiban membantu untuk meningkatkan kepercayaan publik, hal ini karena ketika karyawan merasa pengambilan keputusan perusahaan tersebut adil membuat keterlibatan kerja mereka meningkat secara substansial dan mereka menjadi semakin komitmen pada perusahaan..

Berarti individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karenanya keputusan harus di buat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Yaghoubi, *et al.* (2011), Tjahjono (2012), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu dan kajian teori maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja

Adam dalam Rahman, *et al.*, (2015) berpendapat bahwa ketika karyawan mempertimbangkan interaksi antara manajer dan bawahan berjalan dengan adil dapat membuat hasil karyawan menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, ketika hubungan antara manajer dan bawahan tidak berjalan dengan baik maka dapat mengarah ke hasil yang negatif. Beberapa studi yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara keadilan interaksional dan kepuasan kerja karyawan (Al Zubi, 2010; Usmani dan Jamal, 2011) yang mengamati bahwa ada tingkat tinggi ketidakadilan interaksional antara karyawan dan pimpinan cenderung untuk menempatkan penekanan lebih tinggi dalam interaksi mereka dengan atasan.

Keadilan interaksional dalam hal ini merupakan sejauh mana perusahaan dalam memberikan rasa keadilan bagi karyawan baik dalam keadilan informasional atau keadilan interpersonal. Perusahaan akan dianggap adil dalam membuat keputusan dengan apabila informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan sesuai dan akurat sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Menurut Yang *et al* (2011), individu yang menjaga hubungan peduli dan positif dengan rekan kerja mereka cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka.

Yaghoubi, *et al.* (2011), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan beberapa penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah survei dengan desain penelitian explanatory artinya penelitian untuk memperoleh kejelasan fenomena yang terjadi dan

berusaha untuk mendapatkan jawaban yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel-variabel melalui analisis data dalam rangka pengujian hipotesis (Sarwono, 2006).

Menurut waktu pengumpulannya data, penelitian ini menggunakan Data cross section yaitu data yang dikumpulkan pada suatu waktu tertentu (at a point of time) untuk menggambarkan keadaan dan kegiatan pada waktu tersebut.

Populasi penelitian ini adalah pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun. Sampel sebesar 94 responden dengan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala Likert dengan penilaian Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Netral (N) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil statistik deskriptif variabel keadilan distributif dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 78 orang (83,0%). Hal ini berarti bahwa pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun menyatakan bahwa keadilan distributif yang diterimanya dalam hal ini adalah dari penghargaan, jadwal kerja, upah/gaji serta bonus sudah sesuai dengan bidang tugas masing-masing pegawai atau sudah sesuai dengan tanggung jawab pegawai. Hasil statistik deskriptif keadilan prosedural dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 83 orang (88,3%). Hal ini berarti bahwa pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun menyatakan pegawai telah melaksanakan tugasnya dengan baik karena pimpinan telah membuat keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang akurat dan pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan pendapat di dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Statistik deskriptif variabel keadilan interaksional menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 73 orang (77,7%). Hal ini berarti bahwa pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun menyatakan bahwa pimpinan telah memperlakukan pegawai dengan penuh rasa hormat dan bermartabat, memahami kebutuhan pribadi pegawai dan pimpinan berhubungan baik dengan pegawai baik formal maupun informal. mayoritas karyawan kepuasan kerjanya tinggi yaitu

sebanyak 81 orang (86,2%). Hal ini karena pegawai dipercaya dalam pelaksanaan tugas dan pegawai merasa puas terhadap kesesuaian gaji, bonus serta penghargaan yang diberikan oleh manajemen perusahaan.

Hasil persamaan regresi berganda dengan model Ordinary Least Square (OLS) diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 7,447 + 0,260KD + 0,345KP + 0,444KI$$

(0,010) (0,010) (0,006)

Hasil persamaan regresi tersebut dapat dilihat bahwa variabel keadilan distributif memiliki koefisien sebesar 0,260. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan pengaruh positif yang berarti keadilan distributif yang semakin baik maka semakin kepuasan kerja pegawai juga semakin meningkat. Koefisien variabel keadilan prosedural sebesar 0,345 menunjukkan pengaruh positif yang berarti semakin baik keadilan prosedural maka kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Koefisien keadilan interaksional sebesar 0,444 menunjukkan pengaruh positif yang berarti keadilan interaksional yang semakin baik maka kepuasan kerja pegawai juga semakin meningkat.

Hasil uji F diperoleh *p value* diperoleh $0,000 < 0,05$ sehingga keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai secara bersama-sama. Hasil koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,429 artinya besarnya variasi perubahan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional adalah sebesar 42,9%, sedangkan sebesar 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang telah ditentukan dalam penelitian.

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Koefisien regresi variabel keadilan distributif bernilai positif sehingga semakin baik keadilan distributif perusahaan maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat.

Menurut Adams dalam Rahman, *et al.*, (2015) orang tidak hanya terpesona oleh hasil fisik, mereka juga mempunyai perhatian yang signifikan apakah kinerja yang mereka hasilkan mendapatkan penghargaan di tempat

kerja. Hal ini didukung oleh beberapa studi terdahulu bahwa keadilan distributif ditemukan untuk menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Keadilan distributif mengacu persepsi keadilan karyawan mengenai hasil, yaitu, tingkat gaji, beban kerja, jadwal kerja, promosi, dan berbagai tunjangan, dianggap sebagai utama faktor penentu kepuasan kerja. Dalam studi mereka dilakukan di sektor perbankan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan pada pelanggan karyawan perilaku berorientasi dan keterlibatan karyawan di pekerjaan mereka, Alvi & Abbasi (2012) menemukan bahwa karyawan menjadi lebih mendukung untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ketika mereka menyadari bahwa organisasi adalah adil dalam pembagian hadiah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Tjahjono (2012), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi penelitian dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui keadilan distributif adalah dengan cara manajemen mengkaji setiap perubahan yang terkait imbalan dengan melibatkan manajemen risiko, melakukan simulasi, dan mendiskusikan dengan serikat pekerja sehingga dengan kajian yang mendalam diharapkan, sistem imbalan dapat menjadi stimulus kepuasan kerja.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Koefisien regresi variabel keadilan prosedural bernilai positif sehingga semakin baik keadilan prosedural perusahaan maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat.

Keadilan prosedural memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja dan literatur yang ada mendukung korelasi yang tinggi ini (Sareshkeh, Ghaziani, & Tayebi, 2012). Tyler dalam Rahman *et al*, (2015) berpendapat bahwa keadilan dalam proses eksekusi guna mempertahankan situasi hukum dan ketertiban membantu untuk meningkatkan kepercayaan publik, hal ini karena ketika karyawan merasa pengambilan keputusan perusahaan tersebut adil membuat

keterlibatan kerja mereka meningkat secara substansial dan mereka menjadi semakin komitmen pada perusahaan.

Berarti individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Yaghoubi, *et al.* (2011), Tjahjono (2012), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi penelitian dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui keadilan prosedural adalah dengan cara manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, manajemen mempertahankan konsistensi penerapan peraturan dan kriteria tentang prosedural kerja di perusahaan.

3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Koefisien regresi variabel keadilan interaksional bernilai positif sehingga semakin baik keadilan interaksional perusahaan maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat.

Adam dalam Rahman, *et al.*, (2015) berpendapat bahwa ketika karyawan mempertimbangkan interaksi antara manajer dan bawahan berjalan dengan adil dapat membuat hasil karyawan menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, ketika hubungan antara manajer dan bawahan tidak berjalan dengan baik maka dapat mengarah ke hasil yang negatif. Beberapa studi yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara keadilan interaksional dan kepuasan kerja karyawan (Al Zubi, 2010; Usmani dan Jamal, 2011) yang mengamati bahwa ada tingkat

tinggi ketidakadilan interaksional antara karyawan dan pimpinan cenderung untuk menempatkan penekanan lebih tinggi dalam interaksi mereka dengan atasan.

Menurut Yang *et al* (2011), individu yang menjaga hubungan peduli dan positif dengan rekan kerja mereka cenderung lebih puas pada pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Yaghoubi, *et al.* (2011), Kadaruddin, *et al* (2013), Usmani dan Jamal (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan dengan kepuasan kerja. Implikasi penelitian dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui keadilan interaksional adalah dengan cara manajemen berupaya untuk meningkatkan intensitas dalam berkomunikasi dan berinteraksi, dimana atasan di tiap-tiap bagian atau divisi berperan penting dalam mewujudkan suasana yang egaliter ini, karena mereka adalah ujung tombak yang berinteraksi langsung dengan pelaksana di tingkat paling bawah, sehingga terbentuk suasana harmonis, maka manajemen perlu secara konsisten menerapkan proses seleksi pejabat struktural yang mempertimbangkan kompetensi peran serta mengadakan program pelatihan organisasi mengenai kepemimpinan.

4. Penutup

Hasil deskriptif variabel keadilan distributif mayoritas dalam kategori tinggi (83,0%). Mayoritas pegawai menyatakan keadilan prosedural dalam kategori tinggi (88,3%). keadilan interaksional dalam kategori tinggi (77,7%) dan kepuasan kerja pegawai dalam kategori tinggi (86,2%). Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun. Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 7 Madiun. Hasil uji F diperoleh *p value* diperoleh $0,000 < 0,05$ sehingga keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai secara bersama-sama. Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 0,429 artinya besarnya variasi perubahan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional adalah sebesar 42,9%, sedangkan sebesar 57,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang telah ditentukan dalam penelitian.

Rekomendasi penelitian ini adalah bagi peneliti yang akan datang untuk dapat melakukan penelitian di sektor lain atau di perusahaan lain serta mampu menambahkan variabel lain sebagai penelitian lanjutan khususnya tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap penyimpangan kerja karyawan ataupun terhadap komitmen serta kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12 (5), 643-649
- Al Zu'bi, HA. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12; 102-109.
- Darmawati, A., Hidayat, LN dan Herlina, DS. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomia*, 9 (1), pp. 10-17.
- Fatdina. 2012. Peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*. Vol 36 (1), pp. 1-17.
- Fatt, K. C., Edward, W. S. K., dan Tioh, N. H. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1), pp: 56-63.
- Gomez, FC. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Hasmarini, DP dan Yuniawan, A. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17 (1), pp: 99-118.
- Kadaruddin, A; Rahman K, Mardiana RY. 2013. *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja*

Pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Makassar. Makassar : Manajemen dan Keuangan, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin

Krisnayanti, GA dan Riana, IG. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPR Lestari). *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 4, No. 9, pp. 813-831

Lotfi, MH dan Pour, MS. 2013. The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among The Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 9 (3), pp. 2073 – 2079

Rahman, M., Haque, M., Elahi, F., and Miah, W. (2015). Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *American Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 4, h. 162-171.

Sareshkeh, S. K., Ghaziani, F. G. & Tayebi, S.M. 2012. Impact of organizational justice perceptions on job satisfaction and organizational commitment: The Iranian Sport Federations perspective. *Annals of Biological Research*, Vol 3 (8), pp. 4229–4238.

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama.

Tampubolon, M.P. 2012. *Perilaku Keorganisasian : Perspektif Organisasi Bisnis*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Tjahjono, HK. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif Dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di RSUD PKU Muhammadiyah Bantul. *Tesis*. Yogyakarta : Program Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

- Usmani, S dan Jamal, S. 2013. Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*. Vol 2 (1), pp. 351 – 383.
- Wirtama, WJ., Riana, IG., Rahyuda, AG. 2017. Keadilan Organisasional sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Counterproductive Work Behaviour* pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* Vol 6 (5), pp. 2133-2160
- Yaghoubi, E; Mashinchi, SA; Ahmad, E; Hamid, E. 2011. An Analysis of Correlation Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *Munich Personal Repec Archive Paper*. No.38103, pp : 1-13.
- Yang, S.-B., Brown, G. C., & Byongook Moon. (2011). Factors Leading to corrections officers' job satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359-369.